

## 日本のプライム市場上場企業における 女性役員の現状とダイバーシティの課題

青 木 崇\*

### Present of Female Executives and Diversity Problem in Japanese Prime Market Listed Companies

Takashi Aoki\*

#### Abstract

According to the Cabinet Office, the proportion of female executives (directors, auditors, executive officers) among prime market listed companies (approximately 1,650 companies) is 13.4% (as of the end of July 2023). Among prime market listed companies, the ratio of companies without female executives is 10.9% (as of the end of July 2023). Among prime market listed companies, the percentage of female directors is 13.9%. The percentage of female corporate auditors is 12.2%. On the other hand, there are still few female executives in the executive department (management team), which can be seen as an issue in terms of promoting diversity.

According to a survey by private companies, 90% of female directors among prime market listed companies are outside directors. The reality is that there are very few cases of women becoming directors within a company. The proportion of female auditors is similar. The board of directors is required to play the role of supervising management. It seems that internal personnel will not be able to fully fulfill this responsibility, so external personnel will be the main focus.

The government requires prime market listed companies to have at least 30% female board members by 2030. In addition to directors and auditors, the term officers defined by the government includes executive officers or equivalent positions involved in day-to-day management. However, according to the government, 60% of prime listed companies do not have women in their management ranks. This is because emphasizing female executives has the effect of preventing organizations from making incorrect decisions. By influencing the board of directors with the diverse knowledge and ideas of

---

\* あおき たかし：大阪国際大学経営経済学部准教授〈2023. 12. 1受理〉

women, the supervisory function of the board of directors will be strengthened. To promote diversity, there is an urgent need to promote women to internal executive positions, along with directors and auditors elected by shareholders.

### キーワード

女性役員、社外取締役、女性管理職、ダイバーシティ、コーポレートガバナンス・コード

## 1 はじめに

2023年6月5日、政府は『女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）』において、プライム市場上場企業（およそ1650社）を対象とした女性役員比率に係る数値目標を設定した。具体的には①2025年を目途に女性役員を1名以上選任するよう努めること、②2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることを求めている。役員には取締役、監査役、執行役（指名委員会等設置会社）のほかには執行役員が含まれており、①と②はいずれも努力義務であり、罰則はない。今後、企業における女性役員の登用を加速化するための重要な第一歩としての位置づけと指摘することができる。女性役員比率を引き上げる要因は日本経済の成長のために女性登用を加速させることが喫緊の課題であり、日本の現状は国際的に遅れているとの認識がある<sup>1</sup>。

内閣府の男女共同参画局によれば、プライム市場上場企業の役員数は21306名のうち、女性役員数が2847名（13.4%）、男性役員数が18459名（86.6%）になっている（2023年7月末時点）<sup>2</sup>。女性役員の内訳は2847名のうち、社内役員数が369名（13.0%）、社外役員数が2478名（87.0%）になっている。男性役員の内訳は18459名のうち、社内役員数が11152名（60.4%）、社外役員数が7307名（39.6%）になっている。男性役員の60.4%が社内役員であるのに対し、女性役員の87.0%が社外役員という現状になっている。

一方、プライム市場上場企業に女性役員がいない企業数は199社（10.9%）になっている（2023年7月末時点）<sup>3</sup>。2013年7月末時点で女性役員がいない企業数は1472社（84.0%）であったことと比較するとこの10年間で女性の社外役員が増えてきたことがわかる。プライム市場上場企業のうち、女性役員は13.4%であることが諸外国の女性役員の比率と比較して低いことが指摘されている。諸外国の女性役員の比率では優良上場企業50社が対象になるが、フランスが45.2%、英国が40.9%、ドイツが37.2%、米国が31.3%になっている（2022年7月末時点）<sup>4</sup>。

日本との違いは法律や上場規則で女性登用を義務づけていることにある。例えば、英国では取締役会の最低40%を女性とするよう求める上場ルールがある。企業は年次報告書で人数構成を開示しなければならず、未達成の場合は理由を説明しなければならない。ドイツでは大手上場企業が2016年以降に監査役を選出する際の男女比率をそれぞれ30%以上にするよう義務づけている。

日本ではコーポレートガバナンス・コードの原則2-4に女性の活躍促進を含む社内の多

様性の確保が記載されている。これが企業における女性の活躍促進への取り組みを求める項目であり、コーポレート・ガバナンス強化の視点から求められていることを意味する。

以上のように日本では女性役員数と比率は向上しつつある一方、諸外国に比べると低い水準であることが課題とされている。その要因としては女性のライフイベント（結婚、出産、子育て、介護など）に合わせた社会環境の整備が不十分であることが指摘されている。そのためコーポレートガバナンス・コードの改訂や法律の整備、家事育児のサービス向上に対する施策などが必要である。本稿ではコーポレート・ガバナンスの観点から女性役員登用の意義とダイバーシティの課題について考えてみることにしたい。

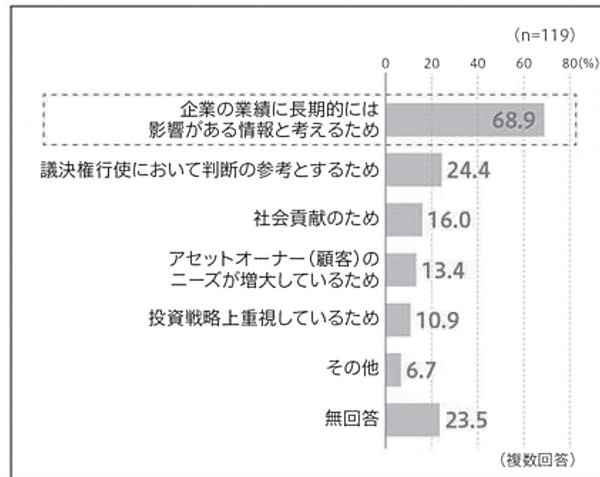
## 2 なぜ、女性役員が求められているのか

内閣府の男女共同参画局のHPによれば、女性の活躍推進は少子高齢に伴う人口減少が深刻化し、多様な視点によってイノベーションを促進し、経済社会に活力をもたらすものであり、持続的成長のために不可欠との説明がある<sup>5</sup>。昨今の資本市場においては企業の女性活躍状況が投資判断に考慮されるようになっており、女性が企業の責任ある地位で活躍することはグローバルな競争が激化する中で企業の持続的な成長につながる。資本市場についてはESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）情報を投資判断に組み込み、長期的な投資リターンの向上を目指すESG投資が拡大しており、社会、ガバナンスの観点から女性活躍推進企業が評価される動きがある。近年、上場企業に女性役員がいない場合は機関投資家が議決権行使を否決する方針を表明している。女性取締役を1名以上有する企業は女性取締役を1名も有しない企業に比べて業績（売上高、営業利益率、ROE、株価など）が高い事例がある。女性活躍推進に関しては女性が能力を発揮しやすい企業を厚生労働大臣が認定するえるほし認定や企業が子育てをサポートするくるみん認定がある。

内閣府の『ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究』によれば、機関投資家が投資判断において女性活躍情報を活用する理由では「企業の業績に長期的には影響がある情報と考えるため」が一番多い回答（68.9%）であった（図1参照）。このことから多くの機関投資家は女性活躍推進が長期的に企業の成長につながっていくと考えていることが伺える<sup>6</sup>。

図2は投資において企業の女性活躍情報が注目されていることを説明した資料を示したものである。そこでは投資判断の一助として女性活躍情報が活用されていることに関する説明がわかりやすく記載されている。資本市場における女性の活躍状況の見える化と女性活躍情報を中心とした非財務情報の投資における活用状況に関する調査報告書が男女共同参画局のHPに掲載されている<sup>7</sup>。

このように政府は女性活躍推進を国の重要政策として掲げ、法律を整備しながら施策を行っている。政府の取り組み以外でいえば、2015年9月に国連サミットにおいて全会一致で採択されたSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が関係している<sup>8</sup>。SDGsは貧困撲滅、健康、教育、経済成長、気候変動、環境保護、平和といった17の目標で構成されており、世界全体として2030年12月までに持続可能な地球を実現しよ



内閣府「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究 アンケート調査」より

図1 機関投資家が投資判断において女性活躍情報を活用する理由

(出所: <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/jokyo.html>)

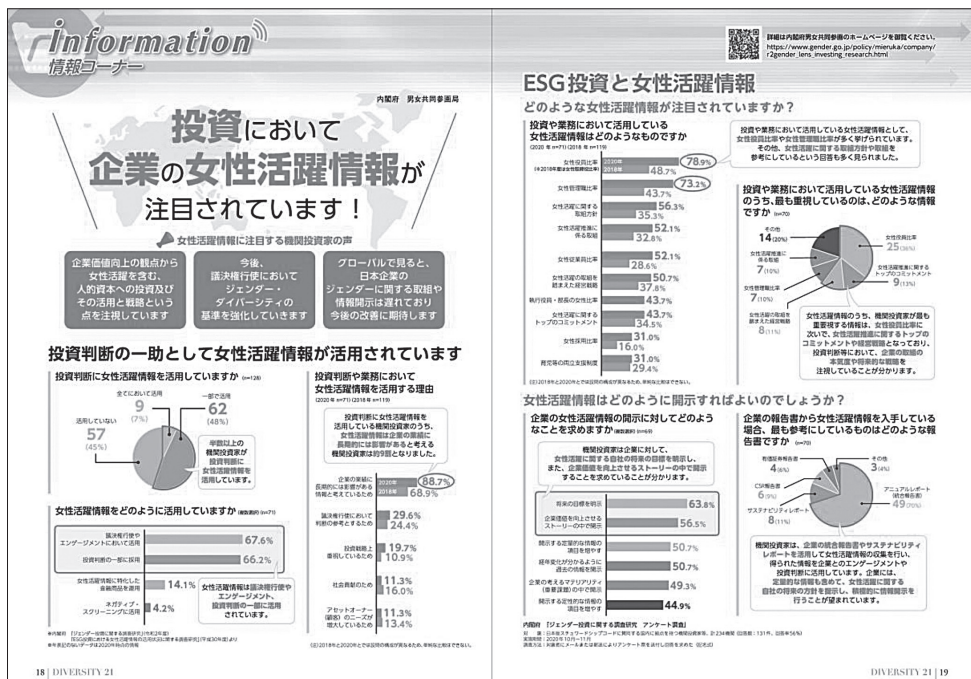


図2 ESG投資と女性活躍  
(出所: 男女共同参画局のHPより。)

うとする考え方を示したものである。そのうちの目標5はジェンダー平等を実現しようが定められ、女性への差別と暴力の排除、未成年者の結婚や強制結婚などの慣行の撤廃から政治、経済、公共分野での女性の参画や平等なリーダーシップの機会の確保などが掲げられている。

日本におけるジェンダー平等の現状については世界経済フォーラムが毎年発表するレポートが参考としてあげられることが多い。そこでは社会的、文化的に作り出された性差によって生まれる不平等や格差を表す指標としてジェンダー・ギャップ指数がある。2023年の日本のジェンダー・ギャップ指数の総合順位は146か国中125位（2022年は146か国中116位）であった。内訳は教育や健康面がほぼ満点であるのに対して経済活動の参加と機会（推定勤労所得の男女比、管理職の比率等）が弱く（経済分野：0.561）、政治的エンパワメント（議員、閣僚の比率）における順位が低く（政治分野：0.057）、指導的地位に就く女性の少なさが指摘されている<sup>9</sup>。

### 3 女性管理職の現状と課題

労働政策研究・研修機構の『データブック国際労働比較2023』によれば、日本の指導的地位に就く女性の少なさについて確認することができる<sup>10</sup>。就業者に占める女性の割合は44.7%であるが、管理職に占める女性の割合は13.2%である（図3参照）。就業者に占める女性の割合は各国同程度であるが、管理職に占める女性の割合では日本は後進国といった印象がある。

厚生労働省の『令和4年版働く女性の実情』によれば、女性の53.4%は非正規雇用として労働している<sup>11</sup>。図4は非正規従業員の割合の推移を示したものであるが、男女におけ

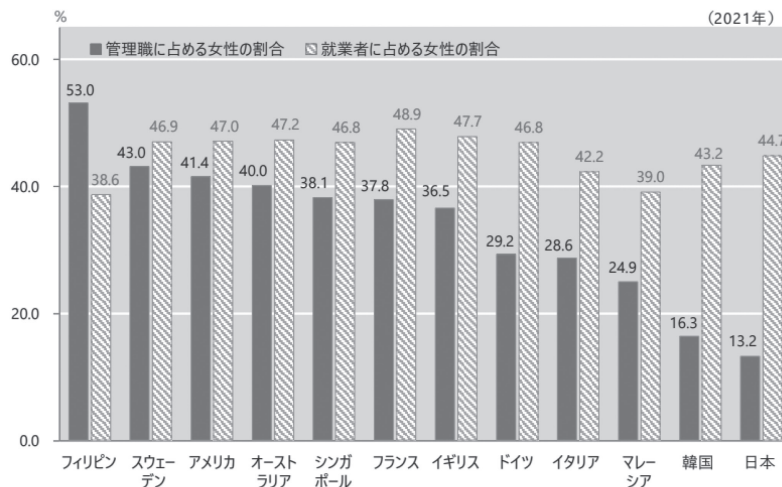


図3 就業者および管理職に占める女性の割合

（出所：労働政策研究・研修機構（2023）『データブック国際労働比較2023』88ページ。）



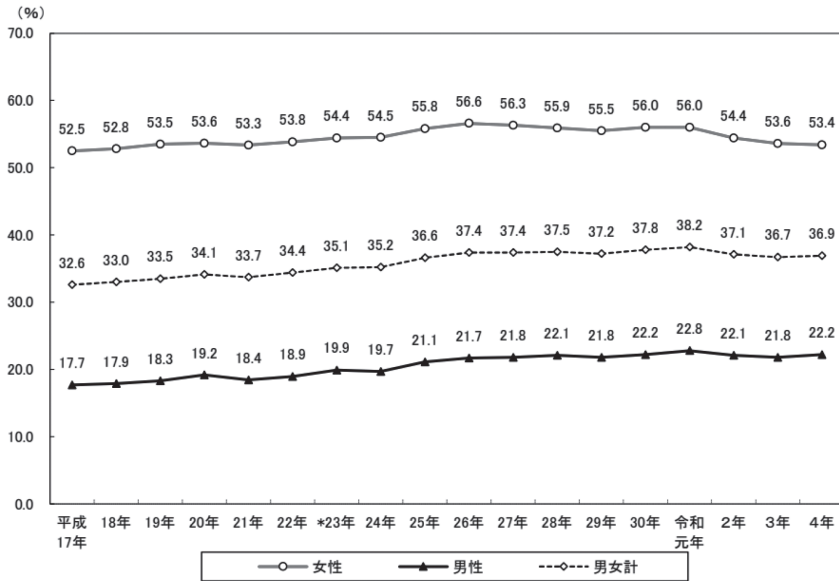


図4 非正規の職員・従業員の割合の推移

(出所：厚生労働省（2023）『令和4年版働く女性の実情』18ページ。)

○女性の年齢階級別正規雇用比率は25～29歳の59.7%をピークに低下（L字カーブ）。

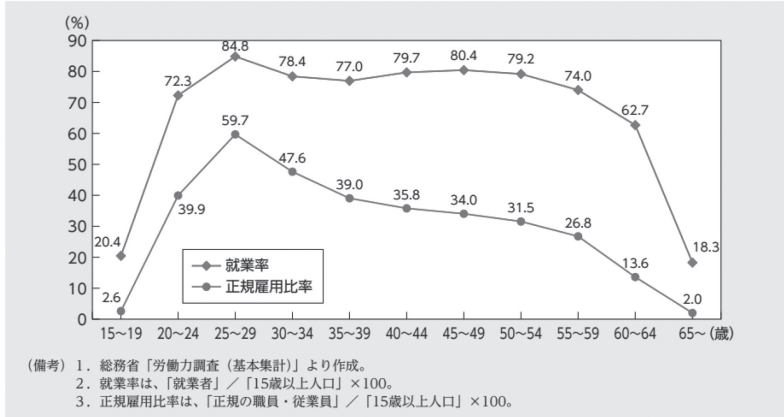


図5 女性の年齢階級別正規雇用比率

(出所：男女共同参画局（2023a）『令和5年版男女共同参画白書』139ページ。)

る非正規雇用の差をみることができる。

日本は労働力不足という課題を抱えており、潜在的な労働力を発掘し、より多くの人た

ちが活躍できるような環境と企業風土が求められている。女性は出産や育児などを経てキャリアにギャップができてしまうだけでなく、職種や職業形態を変更するか、場合によっては職場を離れるケースがある。女性という属性に限らず、働きたいという意思のある人たちがいきいきと働けるような環境と企業風土が求められている。

日本における諸事情から女性役員候補者育成の課題としては正規雇用比率のL字カーブがある（図5参照）。男女共同参画局の『女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）』では女性役員比率の向上はL字カーブの解消に向けた取り組みの一つと位置づけられているが、L字カーブこそが女性役員候補者育成の阻害要因との見方がある<sup>12</sup>。

日本では労働市場の流動性が低く、プロフェッショナルの経営者を取締役に迎えることが比較的少ないため、正規雇用として長年勤務していた者が内部昇進により取締役になることがある。一方、女性が内部昇進により取締役になることはM字カーブ、L字カーブと呼ばれる現象により極めて限られてきた。

M字カーブは女性が結婚や出産などで家庭の担い手となるのを機に退職し、育児が終わってから再度就労するために就業率がM字型になるという傾向があった。近年はM字カーブが解消される中で正規雇用の割合の推移が注目され、L字カーブと呼ばれる傾向が見出されている。具体的には図5のように女性の正規雇用比率は20代後半の59.7%をピークとして正規雇用比率が急速に低下する傾向を指している。多くの企業で取締役候補者となることが多いと思われる年代までに低下していることがわかる（50代前半で31.5%、50代後半で26.8%、60代前半で13.6%、2022年時点）。

そのため女性役員比率を向上させる手段としては経営者、弁護士、公認会計士、大学教授、元アスリート、元アナウンサー、タレントなどを社外取締役として招聘することが多い。女性の社外取締役は増加傾向にあるが、社内取締役の就任といった話とは別物である。L字カーブを解消できなければ、社内取締役の候補者となる女性が誕生する機会が限られたままを意味する。

L字カーブを解消するには家庭の担い手が女性に偏る状態を変更していくことが重要となる。男女共に働き続けられるような環境整備を後押しする制度としては女性活躍推進法に基づく男女賃金格差の開示が2022年7月8日から導入された<sup>13</sup>。男性の育児休業等の取得を促すため、企業に取得率の公表を義務づける法律が改正された。法律を整備したからといってすぐに解決できるような問題ではないが、家庭での負担を負い過ぎないといったことが必要になってくる。

職場の環境整備という観点では女性が出産を迎えた後の復職を後押しする制度に企業間で差があることが指摘できる。働くうえで様々な会議や業務に対応する必要があることからリモートワークの活用やより広いフレックスタイムの活用推進が今後の課題であると指摘できる。一方で福利厚生として家事や育児をもっとアウトソースできる社会インフラの構築が重要になるという見解がある。例えば、諸外国ではベビーシッターや家事代行を活用することは一般的な選択肢であるが、日本ではまだ発展段階にある。こうしたサービスの向上や発展について考えていく必要がある。

#### 4 コーポレートガバナンス・コードの改訂における日本企業の取り組み

コーポレートガバナンス・コードは東京証券取引所と金融庁が定めた実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を意味する。具体的には①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話の5つの基本原則を中心に83原則から構成されている<sup>14</sup>。

コーポレートガバナンス・コードに法的拘束力はない。行動指針に規定する内容について原則的には遵守すべきだが、遵守できない場合は相当の理由を説明すべきであるといったコンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）の考え方に基づいている。

5つの基本原則のうち取締役会等の責務には独立社外取締役の活用として2名以上選任すべきとの記載がある。コーポレートガバナンス・コードを適用した2015年から社外取締役は増加している。

コーポレートガバナンス・コードの適用以降に企業の取り組みが進展したのは社外取締役の導入、増員、取締役会のあり方や目指すべき方向性を見直し、取締役会の付議基準の引き上げなどがあげられる。経営者の選解任基準、プロセスの明確化については少しずつではあるが、企業が独自に設置し、情報開示をしてきているのが現状である。

リコーはコーポレート・ガバナンスに関する報告書およびホームページにおいて、①取締役会における社外取締役の割合は3分の1以上、②取締役8名のうち4名が社外取締役で構成、③多様な意見を取り入れ、経営の恣意性を排除、④社内、社外の取締役に対して取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求めており、⑤経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請している。

さらに、リコーは取締役選任の考え方として、経営能力（経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力）と人格・人間性（監督機能の円滑な遂行にあたっての取締役相互および経営執行との良好な信頼関係）といった選考基準を情報開示している。このほかにも取締役の選任プロセス・評価プロセス、CEO評価（指名委員会が毎年実施）、CEO候補者の選定・育成・評価、取締役の報酬に対する考え方などを情報開示している。

日立製作所はコーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施している。独自のコーポレートガバナンスガイドライン（2020年12月改定）において、意見の多様性と効率的な運営の観点から取締役会は20名以下の適切な人数とする方針として指名委員会が最適な員数を検討する旨を記載している。

花王は社外取締役および社外監査役の独立性の基準を明らかにすることを目的として、社外役員の独立性に関する基準を制定（2010年2月25日制定、2012年7月1日改訂）している。さらに、花王は社内取締役、社外取締役のそれぞれに求められる知識、経験、能力を区別して明記している。取締役会の多様性確保等の観点から社外取締役を取締役会の約半数とする旨を明記し、性別、人種、国籍等のダイバーシティを重視し、多様な人材の役員への登用を進める旨を情報開示している。

2021年6月の改訂では企業の中核人材における多様性の確保という項目が加わり、その中で管理職における多様性の確保（女性、外国人、中途採用者の登用）についての考え方



と自主目標の設定が新設された。多様性の確保に向けた人材育成方針や社内環境整備方針をその実施状況と併せて公表することになった。

今後、予測され得ることとしてはコーポレートガバナンス・コードが改訂され、コーポレートガバナンス・コードの原則24の補充原則として女性役員を最低1人設置するといったことが考えられる。2023年3月期決算からは有価証券報告書に企業内容の開示に関する内閣府令等の改正により、サステナビリティ情報の開示が求められることになった。特に従業員の状況として、①女性管理職比率、②男性の育児休業取得率、③男女間賃金格差の開示が義務化されている。

## 5 ダイバーシティの課題

SDGsは目標5のジェンダー平等と女性のエンパワーメント、目標8の働きがいと経済成長、目標10の不平等の是正など、労働者や企業、団体を対象とした取り組みが求められている。これらの目標に深く関係してくるのがダイバーシティ経営である。ダイバーシティ経営とは多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営を意味している。ダイバーシティ経営を推進するうえでは多様な労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できるように環境を整える必要があるため、人材の確保とともに働き方改革が重要になる。日本でダイバーシティ経営と働き方改革に取り組むうえで大きな鍵となっているのが女性活躍推進であることが指摘されている。

例えば、女性中心で開発された日産自動車のコンパクトカーのノートは子どもを抱いて乗り降りしやすいように85度まで開く後席ドアを採用したことが受け、ガソリン登録車で5か月連続販売台数1位を達成したことが話題になった。そのほかでは女性が商品企画に関与したことによって妊娠、授乳中の女性のニーズに応えたノンアルコールビール（キリンフリー）や清涼飲料水（世界のKitchenから）といったヒット商品が生まれた経緯がある。ノンアルコールビールは縮小するビール市場に代わる新たな市場の開拓に成功したケースである。

ダイバーシティ経営と働き方改革を進めるうえで日本企業の課題の一つがジェンダー平等の推進である。日本では1985年5月の男女雇用機会均等法制定などを通じて、職業生活におけるジェンダー平等の推進に取り組んできた。2015年8月28日には女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が成立し、2026年3月31日までの10年間の時限立法で施行されている。働く場面で活躍したいすべての女性とその個性と能力を十分に発揮できる社会を実現することを目指している。ただし、現状では女性に不利な差別的慣習や制度が存在していることから単に男女を同等に扱うだけではジェンダー平等は達成できないとの指摘がある。そのためにポジティブ・アクション（積極的改善措置）が必要とされており、政府は2020年までに女性管理職の比率を30%にするという目標を掲げていた。冒頭で論述したが、政府はプライム市場上場企業を対象に2025年を目途に最低1名の女性の役員選任を求めたうえで2030年度までに役員全体における女性比率を30%以上に高める目標を掲げている。

家庭・コミュニティ

男性 上位5項目	(%)
男性は仕事をして家計を支えるべきだ	48.7
デートや食事のお金は男性が負担すべきだ	34.0
男性は結婚して家庭をもって一人前だ	30.4
女性は結婚によって、経済的に安定を得る方が良い	28.6
共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	28.4

職場

男性 上位5項目	(%)
育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	33.8
組織のリーダーは男性の方が向いている	26.1
受付、接客・応対（お茶だしなど）は女性の仕事だ	24.1
大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい	23.1
仕事で成功していても、結婚をしていない男性は何かが足りないと感じる	22.9

男女両方で上位10位に入っている項目

女性 上位5項目	(%)
男性は仕事をして家計を支えるべきだ	44.9
女性は結婚によって、経済的に安定を得る方が良い	27.2
共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	21.6
デートや食事のお金は男性が負担すべきだ	21.5
家事・育児は女性がするべきだ	20.7

女性 上位5項目	(%)
育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	33.2
組織のリーダーは男性の方が向いている	20.9
大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい	20.9
受付、接客・応対（お茶だしなど）は女性の仕事だ	18.3
仕事で成功していても、結婚をしていない男性は何かが足りないと感じる	16.4

図6 性別役割意識（シーン別）

（出所：男女共同参画局（2022）『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究』8ページ。）

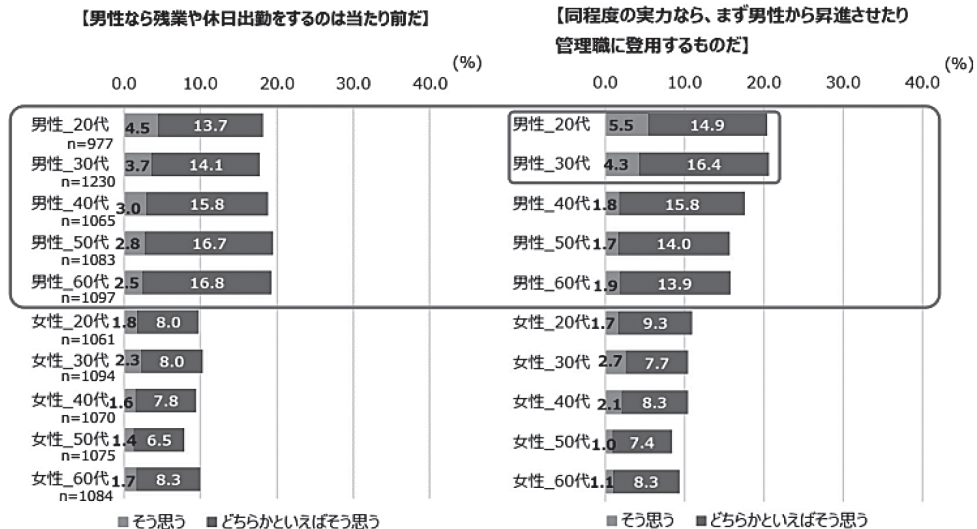


図7 性別役割意識＜性・年代別＞

（出所：男女共同参画局（2022）『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究』11ページ。）

内閣府の『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究』によれば、女性活躍推進が進まない理由としては性別役割意識がある<sup>15</sup>。女性家事をすべきといったような性別役割意識は日本社会に強く根づいており、女性活躍推進を阻む要因の一つとされている。

図6は性別役割意識のシーン別を示したものである。家庭、コミュニティでは「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」と回答した男性が48.7%、女性が44.9%であり、男女共に1位であった。一方、職場では「育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない」と回答した男性が33.8%、女性が33.2%であり、男女共に1位であった。次いで、「組織のリーダーは男性の方が向いている」と回答した男性が26.1%、女性が20.9%であり、男女共に2位であった。

図7は職場の役割分担に関する項目を示したものである。「男性なら残業や休日出勤するのは当たり前だ」と「同程度の実力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ」という項目に対して男性は女性よりもそう思う傾向が高いといった結果があり、職場における性別役割意識の違いが表れている。

女性が昇進を望まない理由としては①ストレスが増える、②現在の職務で満足している、③自分には向いていないからといった事情がある。①については心身に影響を及ぼす可能性があるため、健康経営を取り入れる企業が注目されている。②と③についてはインポスター症候群（impostor syndrome）が考えられる。インポスター症候群とは日々の業務はうまくいき周囲から評価されているにもかかわらず、自分を過小評価して否定的に捉えてしまう傾向を意味する。一般的な傾向としては男性より女性がインポスター症候群を発症しやすいといわれている。間違いや失敗のほかに他人からの否定的な意見を恐れる傾向があるため、チャレンジする気持ちを自ら制限する傾向があると指摘されている。

## 6 おわりに

女性が活躍する企業では様々なイノベーションが生まれていることは事実である<sup>16</sup>。女性が開発に携わったノンアルコールビールや清涼飲料水は新たなコンセプトとして市場を開拓した。女性が多く働く旅館業で女性の正社員化と業務効率化を進めたところ売上高が1.5倍になったこと、商品の企画段階から女性を積極的に登用したところ今までになかった猫用や小さな子ども用の商品が生まれ、数々の賞を受賞したことがあげられる。女性活躍推進を人材戦略の最重要課題としてマイルストーン（中間目標地点）を公表したところ新卒採用者が年々増加しているという成果がある。

女性が働きやすい職場になるには長時間労働や画一的な働き方、男女による賃金格差などの問題を解決していく必要がある。それと同時に女性が出産、子育てをしながら働き続けることが当たり前の企業風土にしていくことが重要である。女性役員を増やしていくためには執行役員を含めた登用が現実的であろう。筆者は監査役を経験した立場から取締役就任するケースのほうがコーポレート・ガバナンスの見地からしてよりよい選定理由の一つであると考えている。女性役員が社内のロールモデルとして定着していけば、他社の社外取締役を含めて活躍することができると考えられる。インポスター症候群といったことを考慮しながらエンゲイジメントを向上させる工夫や制度といった施策が必要である。

女性役員登用の重点は組織が誤った意思決定をしてしまうことを防ぐ効果があると指摘されている。女性の多様な知見や考え方が取締役会に反映し、取締役会の監督機能が強化される。コーポレート・ガバナンスの観点では監督機能の強化が女性役員を登用する重要

な要素になる。

従業員を幹部候補に育成し、能力に応じて役員に登用するためには男性も女性も同じように管理職としての経験を積ませるなどのキャリア形成が不可欠である。出産や家事への負担などでもキャリアを継続していく職場の意識、理解、仕組みづくりが必要となる。昨今の働き方改革では残業規制が強化され、育児休業支援が整備されて女性を幹部候補として育成する環境は改善されつつある。そのうえで女性が管理職として働き、あるいは役員として貢献したいと思える選択肢や環境を整備する必要がある。女性役員登用は政府からの要請として取り組む姿勢より従来（男性中心）の取締役会の役割と意思決定の仕組みを変革する機会であり、ひいては企業業績の向上に関係することに女性役員登用の意義がある。女性役員登用とダイバーシティの取り組みは企業の持続可能性を高め、企業業績につながる戦略的な人事課題として認識する必要がある。

## 付記

本研究は2022年度大阪国際大学特別研究費（課題番号9）の助成を受けたものである。

## 注

<sup>1</sup> プライム市場上場企業の女性役員比率が30%以上の企業は3.7%になっている（2023年7月末時点）。政府は2023年12月25日、男女共同参画会議でプライム市場上場企業の女性役員比率を2025年までに19%に引き上げる目標を示した。

<sup>2</sup> 詳しくは『女性活躍・男女共同参画における現状と課題』を参照のこと。『女性活躍・男女共同参画における現状と課題』は以下のURLから閲覧することができる。

[https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/wg-nwec/pdf/wg\\_01.pdf](https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/wg-nwec/pdf/wg_01.pdf)

<sup>3</sup> 詳しくは『女性活躍・男女共同参画における現状と課題』を参照のこと。

<sup>4</sup> 詳しくは『女性活躍・男女共同参画における現状と課題』を参照のこと。

<sup>5</sup> <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>

<sup>6</sup> 詳しくは『ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究』を参照のこと。『ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究』は以下のURLから閲覧することができる。

[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg\\_research\\_02.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg_research_02.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/27mierukachosa.html>

男女共同参画局はほかにも以下のURLがある。

[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin\\_r02.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/yakuin_r02.pdf)

[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r2gender\\_lens\\_investing\\_research\\_01.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r2gender_lens_investing_research_01.pdf)

<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/gaiyou23-2.pdf>

<sup>8</sup> 2015年9月の国連サミットで193か国が全会一致で採択した正式名称はTransforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development（我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ）である。

<sup>9</sup> 2023年のジェンダー・ギャップ指数の1位はアイスランド、2位はノルウェー、3位はフィンランド、4位はニュージーランド、5位はスウェーデンである。

<sup>10</sup> 詳しくは『データブック国際労働比較2023』を参照のこと。『データブック国際労働比較2023』は以下のURLから閲覧することができる。

<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2023/documents/Databook2023.pdf>

- <sup>11</sup> 詳しくは『令和4年版働く女性の実情』を参照のこと。『令和4年版働く女性の実情』は以下のURLから閲覧することができる。  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/22-01.pdf>
- <sup>12</sup> L字カーブとは女性の正規雇用比率を年齢階層別に線グラフで示したとき、20代後半をピークにその後は右肩下がりで低下していく現象のことを意味する。線グラフがLを寝かせたように見えることからL字カーブと呼ばれる。L字カーブは内閣府の有識者懇談会「選択する未来2.0」が2020年7月1日に公表した中間報告で問題提起された。
- <sup>13</sup> 常用労働者数301名以上の事業主は男女従業員の企業内平均賃金の差を公表することが義務づけられた。2023年3月期決算から男女の賃金格差は人的資本に関する情報開示項目の一つとして有価証券報告書で開示を求められることとなった。
- <sup>14</sup> 詳しくは青木（2021）を参照のこと。
- <sup>15</sup> 詳しくは『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究』を参照のこと。『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究』は以下のURLから閲覧することができる。  
[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu\\_r04/02.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf)
- <sup>16</sup> 詳しくは経済産業省の新・ダイバーシティ経営企業100選を参照のこと。ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取り組みを紹介している。

## 参考文献

- 青木 崇（2016）『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- 青木 崇（2017）「企業価値の向上を目指す日本企業の情報開示のあり方とESG活動—花王とビジョンの事例—」『商大論集』兵庫県立大学、第69巻、第1・2号、1～14ページ。
- 青木 崇（2018）「企業の価値創造経営を支えるコーポレート・ガバナンス改革の実践と課題」『国際総合研究学会論集』国際総合研究学会、第14号、17～25ページ。
- 青木 崇（2019a）「企業価値経営に向けた日本企業のSDGsへの取り組みと今後の課題—CSR、ESGとの関連で—」『商大論集』兵庫県立大学、第70巻、第2・3号、147～162ページ。
- 青木 崇（2019b）「SDGsと価値創造経営における企業実践に関する一考察」『国際総合研究学会論集』国際総合研究学会、第15号、18～26ページ。
- 青木 崇（2020）「企業価値創造を目指す日本企業のSDGs実践とダイバーシティ経営の課題」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会、第27号、307～320ページ。
- 青木 崇（2021）「企業統治とコーポレートガバナンス・コード」菊池敏夫・櫻井克彦編著『新企業統治論』税務経理協会、103～122ページ。
- 青木 崇（2022）「事業機会に向けた日本企業のSDGs達成の経営実践」技術情報協会『SDGsの経営・事業戦略への導入と研究開発テーマの発掘、進め方』技術情報協会、163～175ページ。
- 青木 崇（2023）「日本企業における働き方改革の働きがいとエンプロイ・エンゲイジメント」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第20号、135～144ページ。
- 潜道文子（2022）「『働き方改革』に求められる『働きがい』の視点とその意義」『拓殖大学経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所、第121号、109～133ページ。
- 厚生労働省雇用環境・均等局（2023）『令和4年版働く女性の実情』厚生労働省雇用環境・均等局。
- すべての女性が輝く社会づくり本部男女共同参画推進本部（2023）『女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）』内閣府男女共同参画局。
- 内閣府男女共同参画局（2019）『機関投資家が評価する企業の女性活躍推進と情報開示』内閣府男女共同参画局。
- 内閣府男女共同参画局（2022）『令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）



に関する調査研究』内閣府男女共同参画局。  
内閣府男女共同参画局（2023a）『令和5年版男女共同参画白書』内閣府男女共同参画局。  
内閣府男女共同参画局（2023b）『女性活躍・男女共同参画における現状と課題』内閣府男女共同参画局。  
平田光弘（2008）『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社。  
労働政策研究・研修機構（2023）『データブック国際労働比較2023』労働政策研究・研修機構。